



# КАК РАБОТАТЬ С ЖАЛОБАМИ, ПРЕТЕНЗИЯМИ И ТРУДНЫМИ КЛИЕНТАМИ?



**Наталья  
ЕРМЕЕВА,**

*эксперт по сервису и гостеприимству  
проекта CLIENT-SERVICE.RU,  
специалист-практик по разработке  
стандартов обслуживания, обучению  
персонала компаний сервису  
и клиентоориентированности*

Ожидания клиентов постоянно растут. Уровень сервиса, который считался безупречным несколько лет назад, теперь будет оценен вашими клиентами как средний, а обслуживание, которое ранее воспринималось нормальным, вызовет возмущение. Чем больше компания вкладывается в сервис, тем больше претензий услышат ее сотрудники. Как с этим бороться, и нужно ли это делать? Может быть, лучше «оседлать энергию жалоб» и сделать трудных клиентов вашими союзниками, а получаемые от них претензии – важными подсказками для вашего бизнеса?

## СЛЫШИТЕ МНОГО ЖАЛОБ? ЭТО НОРМАЛЬНО!

Существует **закон повышения ожиданий клиентов**, утверждающий, что чем выше качество обслуживания, тем больше претензий. Ведь ожидания ваших клиентов формируются в том числе в процессе предоставления вами услуг.

Если вы предложили новые сервисные «фишки», расширили спектр услуг, сделали работу с вами еще удобнее – ждите новых жалоб! Дополнительные удобства, бонусы и подарки становятся новым уровнем ожиданий и в следующий раз воспринимаются как должное.

Означает ли это, что не нужно совершенствоваться и предлагать клиентам более качественное обслуживание? Конечно нет! Совершенствовать свой бизнес необходимо в любом случае, важно понимать: появление недовольных клиентов неизбежно, и вам необходимо заранее подготовить всех сотрудников к взаимодействию с ними.

## СЧИТАЕМ ДЕНЬГИ! ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ ОТ РАБОТЫ С ЖАЛОБАМИ

Как оценить финансовый смысл от правильной работы сотрудников компании с жалобами клиентов?

Как правило, сам сотрудник, работающий с недовольным клиентом, оценивает эффект своей работы и принимает решение о том, как вести себя с клиентом, опираясь при этом на сумму одной транзакции.

Например, если посетитель кафе заказывает регулярно чашечку кофе за 300 рублей, то в тот момент, когда он заходит в кафе, в глазах сотрудников, особенно если они устали и у них заканчивается рабочий день, можно прочесть: *«Ну вот, еще 300 рублей пришли!»*.

КАК ОЦЕНИТЬ ФИНАНСОВЫЙ  
СМЫСЛ ОТ ПРАВИЛЬНОЙ РАБОТЫ  
СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ  
С ЖАЛОБАМИ КЛИЕНТОВ?

Конфликтные ситуации решаются соответственно. Линейные сотрудники думают: *«А стоит ли вообще за 300 рублей перенапрягаться?»*.

## НЕ НУЖНО НЕДООЦЕНИВАТЬ! СКОЛЬКО СТОИТ НЕДОВОЛЬНЫЙ КЛИЕНТ?

В рамках тренингов по клиентскому сервису я обязательно провожу с участниками упражнение, которое показывает истинную стоимость недовольного клиента.

Участники решают бизнес-кейс, в ходе которого им необходимо принять решение о том, удерживать ли очень трудного недовольного клиента и сколько именно денег на это потратить.

В результате всегда оказывается, что большинство сотрудников недооценивало стоимость недовольного клиента, теряя деньги из-за некачественного обслуживания.

## ПРИБЫЛЬНАЯ ВЕЖЛИВОСТЬ. КАК ОЦЕНИТЬ УЩЕРБ ОТ НЕКАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

На самом деле ценность удовлетворенного клиента намного больше, чем стоимость одной транзакции с вашей компанией. Ведь недовольный клиент мог бы прийти к вам еще не один раз, а также привести знакомых и друзей.

## ПОЖИЗНЕННАЯ СТОИМОСТЬ КЛИЕНТА ВКЛЮЧАЕТ:

1. Пожизненную прибыль, которую мог принести тот клиент, которого мы потеряли.
2. Прибыль от тех людей, которым он мог бы рекомендовать вашу компанию, – без дополнительных усилий, просто за счет контакта с ними, пока пользуется вашими услугами.
3. Прибыль от тех, кого мы потеряем, когда они услышат историю об ужасном обслуживании от клиента, с которым она произошла.
4. Прибыль от тех наших клиентов, которые случайно узнают об этой истории, например, стоя в очереди, а также их знакомых и друзей, если они, услышав «ужасную историю», откажутся от наших товаров и услуг.

По подсчетам, потери от неразрешенной ситуации с недовольным клиентом в среднем на два порядка больше, чем стоимость одной транзакции с ним.

Например, если клиент регулярно покупает у вас чашечку кофе за 300 рублей, недополученная прибыль от потери этого клиента, его знакомых и друзей может составить до 30 000 рублей.

Стоит вложений в клиентоориентированность сотрудников, не правда ли?

### «ШЕФ, ВСЁ ПРОПАЛО!» КАК СОХРАНИТЬ ТРУДНОГО КЛИЕНТА?

Что же делать, если в вашу компанию поступила жалоба от клиента? Как правильно работать с ней, чтобы удержать клиента, сохранить вашу прибыль и укрепить репутацию?

Рекомендую применять следующий алгоритм, который уже много раз помогал самым разным компаниям в превращении трудных клиентов в лояльных:

- **ШАГ ПЕРВЫЙ:**  
*отведите недовольного клиента в сторону, чтобы пообщаться с ним там, где вас не слышат другие клиенты.*

Помните, что многие эмоционально настроенные клиенты любят работать на публику и будут гораздо более конструктивны при разговоре один на один. Кроме того, вы же не хотите, чтобы другие

НАПРИМЕР, ЕСЛИ КЛИЕНТ РЕГУЛЯРНО ПОКУПАЕТ У ВАС ЧАШЕЧКУ КОФЕ ЗА 300 РУБЛЕЙ, – НЕДОПОЛУЧЕННАЯ ПРИБЫЛЬ ОТ ПОТЕРИ ЭТОГО КЛИЕНТА, ЕГО ЗНАКОМЫХ И ДРУЗЕЙ МОЖЕТ СОСТАВИТЬ ДО 30 000 РУБЛЕЙ.

посетители вашей компании слышали разговор о проблемной ситуации, и у них складывалось негативное впечатление? Чтобы этого не произошло, беседуйте с недовольным клиентом один на один – в вашем кабинете или любом внутреннем служебном помещении.

- **ШАГ ВТОРОЙ:**  
*внимательно выслушайте мнение клиента и постарайтесь искренне понять его.*

Дослушайте мысль клиента до конца, не перебивая, покажите на невербальном уровне ваше сочувствие и понимание. Часто бывает так, что одного этого становится достаточно для решения проблемы, и выслушанный с искренней заинтересованностью клиент говорит: «Наконец-то хоть вы меня услышали и поняли!».

- **ШАГ ТРЕТИЙ:**  
*уточните – задайте клиенту дополнительные вопросы о ситуации.*

Спросите недовольного клиента о том, что именно произошло, как это произошло, чем именно он расстроен, чего хотел бы. Уточнение деталей успокаивает клиента, который видит, что к его ситуации относятся серьезно, а вам оно даст дополнительное понимание всех аспектов проблемы.

- **ШАГ ЧЕТВЕРТЫЙ:**  
*перефразируйте клиенту то, что вы услышали, объясните, как вы поняли возникшую проблему.*

Убедитесь в том, что вы понимаете проблему так же, как ее понимает клиент. Для этого перефразируйте клиенту всё то, что он только что рассказал вам, и спросите, правильно ли вы всё услышали.

- **ШАГ ПЯТЫЙ:**  
*выразите сожаление, посочувствуйте клиенту, поймите его и примите его точку зрения.*

Покажите, что вы понимаете чувства клиента. Только не говорите «Я понимаю Вас» – эти слова многих раздражают. Можно ограничиться несколько более общей фразой, например: «Любой человек на Вашем месте почувствовал бы себя так же».

- **ШАГ ШЕСТОЙ:**  
*спросите у клиента, как он хотел бы разрешить эту ситуацию.*

Вы можете предложить клиенту на выбор несколько вариантов решения проблемы. Помните: когда клиент думает о вариантах, он уже не обвиняет вас, а настроен конструктивно – на решение проблемы.

- **ШАГ СЕДЬМОЙ:**  
*скоординируйте шаги по решению проблемы.*

Например, договоритесь с сотрудником, который будет выполнять работы для данного клиента. Поручите выполнение необходимых шагов и попросите вашего коллегу отложить другие дела и дать приоритет решению проблемы недовольного клиента.

- **ШАГ ВОСЬМОЙ:**  
*обязательно проконтролируйте результат.*

Убедитесь, что исполнители решения не забыли этого клиента, все согласованные работы выполнены, теперь клиент доволен.

Помните, что вы рискуете получить вдвойне недовольного клиента, если забудете проконтролировать ситуацию, а люди, которые будут выполнять работы по претензии клиента, снова что-нибудь сделают не так.

- **ШАГ ДЕВЯТЫЙ:**  
*поблагодарите клиента за обращение к вам.*

Многие клиенты адресуют свою жалобу в компанию, потому что хотят, чтобы ситуация поменялась, обслуживание стало лучше, а следующие клиенты не столкнулись с теми же проблемами. Покажите клиенту, что вы с благодарностью услышали его обратную связь и признательны ему за то, что он помог сделать сервис в вашей компании лучше.

- **ШАГ ДЕСЯТЫЙ:**  
*после того как проблема решена и клиент остался доволен, зафиксируйте информацию о жалобе в вашей системе учета.*

Вы можете фиксировать жалобы клиентов в CRM или просто открыть для этого специальный файл в корпоративной сети компании. Очень важно любым доступным способом учитывать информацию о жалобах и претензиях, чтобы регулярно проводить их анализ.

Примерно раз в месяц вы можете собираться заинтересованной группой сотрудников и проводить анализ поступивших обращений. Обратите внимание на следующие вопросы:

- На что именно в этом месяце жаловались клиенты чаще всего?
- Как изменилась ситуация по сравнению с прошлыми месяцами? Что улучшилось, что ухудшилось?
- Что необходимо сделать для того, чтобы предотвратить появление подобных жалоб в будущем?
- Что еще можно предпринять для совершенствования качества сервиса?



Если в вашей компании несколько филиалов, можно сравнивать их результаты и выбирать лучшие, особенно если вы учитываете не только жалобы и претензии, но и позитивную обратную связь. Меняйтесь идеями о том, что понравилось клиентам в прошлом месяце, а также о том, как разрешили те или иные сложные ситуации.

Если вы общаетесь с клиентом по телефону или по электронной почте, данный алгоритм обработки жалоб сократится, но рекомендую сохранять основные принципы, которые помогут вам успокоить клиента и решить любую ситуацию в конструктивном ключе.

#### ПРИ РАБОТЕ С ЖАЛОБОЙ КЛИЕНТА НЕЛЬЗЯ:

1. Обвинять клиента в том, что возникла проблема, объяснять ему, что он сам во всем виноват.
2. Относиться к проблеме клиента с безразличием.
3. Показывать клиенту несерьезное отношение к его проблеме.
4. Объяснять клиенту, что возникшая сложность – вина другого отдела.
5. Многократно переадресовывать недовольного клиента с одного сотрудника на другого.
6. Принимать решение за клиента о том, что ему нужно.
7. Принимать решение, не выслушав клиента до конца.
8. Говорить, что вы не знаете, в чем проблема, и это не относится к вашей компетенции.

9. Допускать ответную грубость, если клиент агрессивен.
10. Отпускать клиента, который недоволен, не предложив ему никаких последующих шагов.

#### ПРИ РАБОТЕ С ЖАЛОБОЙ КЛИЕНТА ОБЯЗАТЕЛЬНО:

1. Внимательно выслушивать всё, что он вам говорит.
2. Общаться там, где вас не видят другие.
3. Показывать, что вы серьезно относитесь к проблеме, которая возникла, и на самом деле хотите помочь.
4. Обсуждать с клиентом разные варианты решений.
5. Выражать свою заинтересованность как в решении проблемы, так и в чувствах клиента.
6. Создавать комфортные условия для клиента в процессе переговоров, например, предлагать кофе, чай, угощения.
7. Сосредоточиться не на том, кто виноват в возникновении проблемы, а на том, как ее можно решить.
8. Дополнительно проконтролировать сотрудников, вовлеченных в решение проблемы.
9. Учесть жалобу для последующего анализа и принять меры, чтобы ситуация не повторялась.
10. Поблагодарить клиента за предоставленную обратную связь.

